

Pierre-Michel do Marcolino

LES FICHES OUTILS DU CONSULTANT

138 fiches opérationnelles
250 schémas explicatifs
130 conseils personnalisés
85 cas pratiques



EYROLLES

LES FICHES OUTILS
DU CONSULTANT

Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet propose **138 fiches** qui abordent de façon exhaustive tous les aspects-clés de la fonction de consultant.

- Amener son client à exprimer clairement son besoin
- Défendre sa proposition, se démarquer de ses concurrents, défendre son prix et signer un contrat
- Faire le diagnostic de la situation, recueillir et analyser l'information
- Créer ses propres outils d'analyse
- Conduire le changement organisationnel et humain
- Présenter les résultats et faire un rapport de synthèse
- Faire le bilan de chacune des missions et capitaliser l'expérience acquise

En téléchargement, 200 schémas personalisables, utiles tant pour former que pour se former au métier du consultant.

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations…) vous seront rapidement indispensables !

PIERRE-MICHEL DO MARCOLINO est consultant formateur spécialisé en ressources humaines et management. Il est à la tête de son entreprise de conseil depuis 1998, après un parcours professionnel de près de 20 ans en entreprise. Il a spécialisé ses interventions en entreprises dans la valorisation de l'humain, la transmission de la compétence et la facilitation du changement.

Configuration requise :

- PC avec processeur Pentium, 32 Mo de RAM, système d'exploitation Windows 9x, ou supérieur.
- Macintosh avec processeur PowerPC ou Gx, 32 Mo de RAM, système d'exploitation MacOS 9.2, ou supérieur.
- Avec le logiciel Microsoft PowerPoint (.ppt).

Code éditeur : G55989
ISBN : 978-2-212-55989-7

LES FICHES OUTILS

DU CONSULTANT

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

ISBN : 978-2-212-55989-7

Pierre-Michel do Marcolino

LES FICHES OUTILS DU CONSULTANT

EYROLLES

Compléments à télécharger

Vous avez acheté cet ouvrage et nous vous en remercions. Vous pouvez à titre gracieux bénéficier d'un certain nombre de compléments à télécharger Riches en contenu, ils ont été pensés comme un prolongemt pratique et directement opérationnel du livre papier.

Cet avantage est exclusivement réservé aux acquéreurs de cet ouvrage. Pour bénéficier de ce contenu via le téléchargement, il suffit de vous connecter à l'adresse suivante et de télécharger les fichiers :



http://www.st1.eyrolles.com/55989/consultant.zip

Mention légale : le service de téléchargement proposé ci-dessus est délivré à titre gratuit. Les émetteurs se réservent le droit de retirer ou de modifier cette possibilité sans préavis et en cas d'utilisations qui s'avèreraient sans commune mesure avec les ventes du livre. Les documents disponibles sur le CD-Rom ou à télécharger restent la propriété de l'auteur qui les met à la disposition du lecteur pour son usage personnel ; en retour celui-ci s'engage à ne pas les diffuser ou à en faire un usage commercial sans l'accord de l'auteur et de l'éditeur.

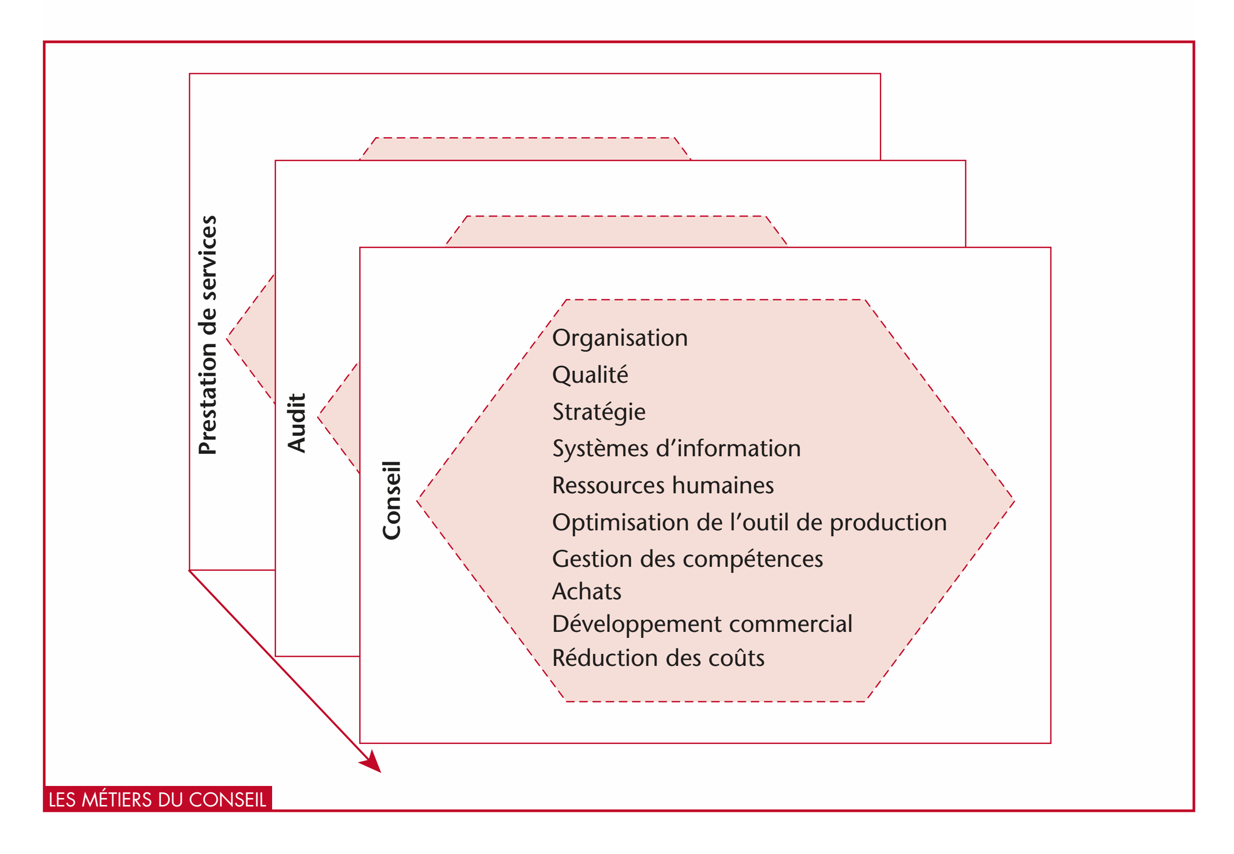
Sommaire

Introduction et mode d'emploi de l'ouvrage

QU'EST-CE QU'UN CONSULTANT ?

La définition généralement donnée du métier de consultant est la suivante : un consultant est un spécialiste à qui les entreprises font appel pour les aider à faire face à un problème qu'elles sont incapables de résoudre seules. Derrière ce terme générique, on retrouve de nombreux profils et même de nombreux métiers. On parle de galaxie du conseil, et comme toutes les galaxies, celle-ci est vaste.

Dans cet ouvrage, le terme « consultant » sera utilisé dans son acception la plus large. Le consultant, tel que nous l'entendons, est quelqu'un à qui l'on pourra confier des missions



LES MÉTIERS DU CONSEIL

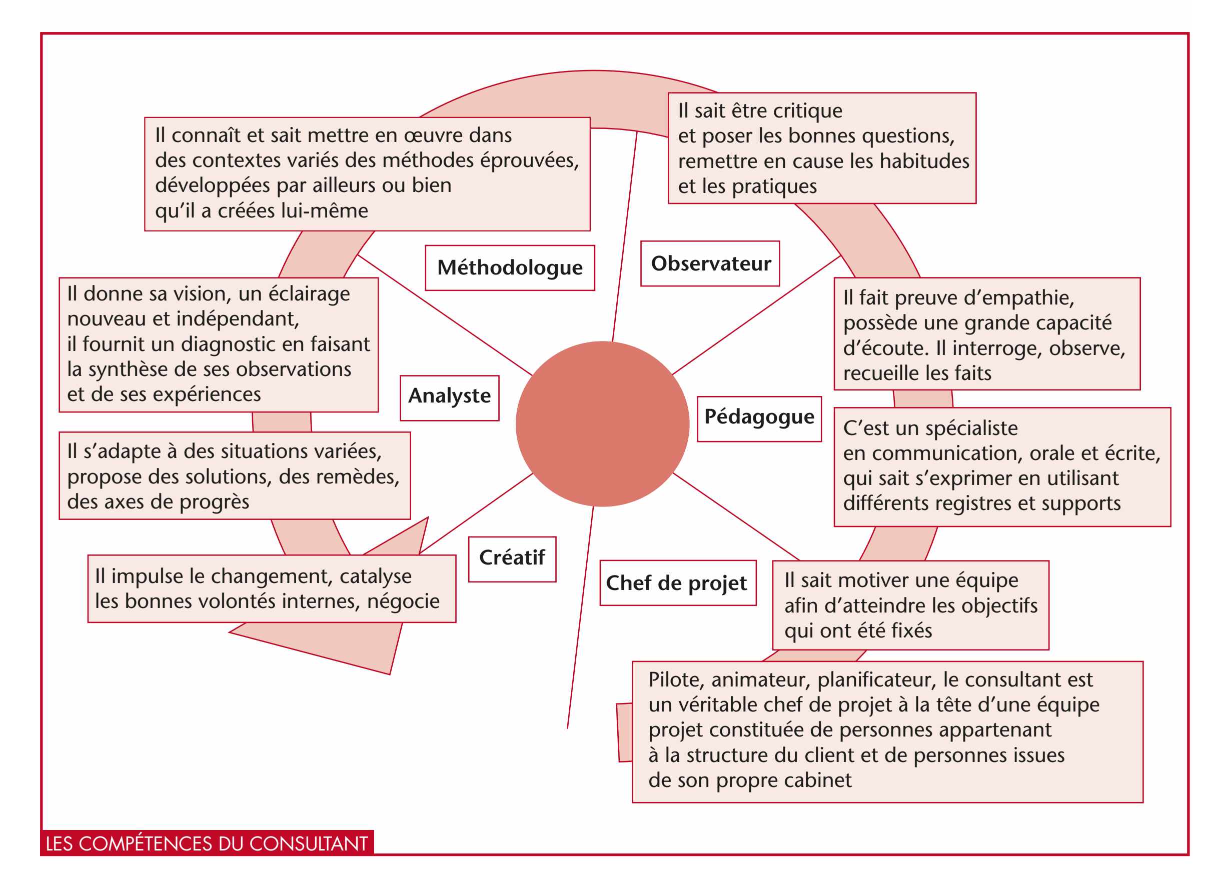
de conseil, mais également des missions d'audit ou de prestation de services.

LES CONSULTANTS FONT APPEL À DES COMPÉTENCES MULTIPLES

Un bon consultant est d'abord un professionnel qui maîtrise parfaitement une ou plusieurs techniques, qui a appris à les mettre en valeur et à les transposer dans différents domaines. C'est cette faculté de valoriser une expérience qui croît à chaque mission, qui fait les bons – les très bons – consultants. Ceux qui sont suivis par leurs clients lorsqu'ils changent de cabinet, ceux qui décident de voler de leurs propres ailes et de créer leur propre structure pour propager les messages et les méthodes dont ils sont porteurs.

« Peut-on, dès la fin de ses études, devenir consultant ? » Cette question fréquemment posée mérite une réponse de Normand…

Oui, sans aucun problème, à condition que le jeune consultant soit encadré par un consultant expérimenté. On peut ici parler de tutorat, ce qui, pour un jeune, représente une opportunité de progression très rapide, une façon de multiplier les expériences tout en restant dans une même structure. Bien sûr, le contenu des missions confiées à un jeune consultant sera adapté (des enquêtes, des analyses de situation… plutôt que des perspectives et des prises de décision). On retrouvera de nombreux jeunes consultants dans les grosses structures de conseil qui voient dans les grandes écoles d'ingénieurs et de



LES COMPÉTENCES DU CONSULTANT

commerce un vivier de têtes bien faites dans lequel elles peuvent aller puiser.

Non, quand la société de conseil est une petite société qui n'a pas les moyens d'encadrer sur une période suffisamment longue le jeune consultant et qui, très vite, lui confie des tâches requérant une grande autonomie. Non également lorsque l'on désire exercer ce métier en indépendant. Dans ce cas, sans une vingtaine d'années d'expérience au préalable, dans différents secteurs, le risque d'échec sera important.

Au-delà de cette maîtrise d'une technique et de ce rôle d'expert, le consultant doit posséder des compétences spécifiques liées :

- à la relation client (maîtrise du processus général de consultation, du processus de vente…) ;
- à ses modes d'intervention (méthodologies d'enquête, de résolution de problèmes…) ;
- à l'autonomie dont il doit faire preuve (gestion du temps, capacité à synthétiser…).

Il est difficile de dresser une liste exhaustive des compétences qui font un bon consultant. La figure 2 est une tentative de synthèse, forcément incomplète.

UN OUVRAGE QUI ANALYSE LES PRATIQUES DES MEILLEURS

Le plan de cet ouvrage suit très exactement la trame générale de la démarche des consultants, en se focalisant sur les aspects très concrets de leur vie quotidienne :

- Comment analyser les besoins des demandeurs et définir le contenu de la mission ?
- La phase d'analyse des besoins n'est jamais facile, notamment parce que les consultants disposent d'une expérience énorme qui, à chaque fois qu'un nouveau problème leur est soumis, refait instantanément surface. Qu'un chef d'entreprise aborde avec un consultant un problème qui lui cause du souci, et le consultant verra défiler dans sa tête les dizaines de cas similaires qu'il connaît et a vécus lui-même ou dont on lui a parlé ! Il faut alors résister à la tentation de penser à toutes les solutions qui ont été mises en place ici et là plutôt que d'écouter son interlocuteur. La préparation de la mission de conseil fera l'objet de longs développements dans cet ouvrage : c'est en effet dès ce stade que se forge la réussite, et on ne reprochera jamais à un consultant de préparer trop longuement ses missions, si celles-ci sont couronnées de succès.
- Comment mener la mission à son terme ?
- Une fois le contrat signé, on entre dans la phase de la réalisation par le consultant des travaux qui lui ont été confiés. La nature de ceux-ci peut être très variable, de la simple enquête jusqu'aux études les plus complexes. Néanmoins, un certain nombre de préoccupations communes à l'ensemble des consultants, quels que soient leurs domaines de compétences, seront traitées. Les aspects liés à la communication entre le consultant et son client seront abordés, en n'oubliant pas que le consultant représente le lien entre deux mondes distincts : d'une part celui des théoriciens et spécialistes, qui parlent concepts et modèles, et d'autre part celui des managers, qui évoluent entre plannings, résultats et marges.
- Comment en tirer les enseignements pour préparer l'avenir ?
- La fin des travaux ne signifie pas la fin de la mission. Il faut assurer le transfert de ce qui a été réalisé, afin que tout ce travail survive au départ du consultant. Quoi de plus désolant, en effet, que ces missions parfois

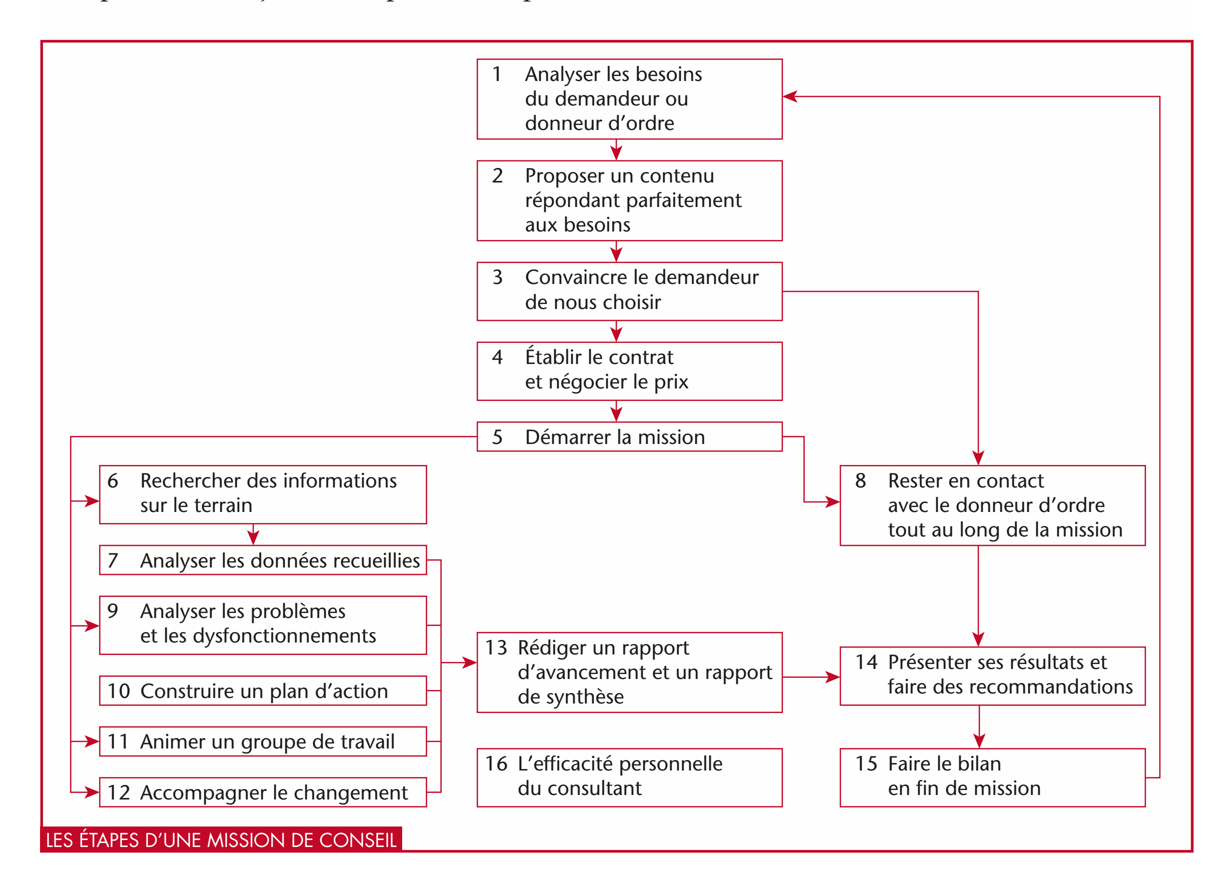
brillantes qui sombrent dans l'oubli ? Le recours à un consultant représente un coût qu'il convient d'amortir et de rentabiliser.

La plupart des missions de conseil se déroulent dans des environnements complexes. Les paramètres sont nombreux. Le consultant essaiera, bien sûr, de maîtriser au mieux les projets dont il a la charge. Mais il devra également savoir se remettre en cause, en raison de multiples éléments extérieurs sur lesquels il ne peut agir, mais qui influent sur ses travaux. L'un des objectifs de ce livre est d'aider le lecteur à mettre un peu d'ordre et d'organisation dans ce système en mouvement.

La maîtrise totale est une utopie, et une mission n'est pas (et ne sera jamais) simple. Tout au plus peut-on essayer de la simplifier. Les outils que nous vous proposons sont là pour vous y aider. Ils sont nécessaires, indispensables même, mais pas suffisants, et il serait illusoire de penser que chaque mission peut se mettre en équation, répond à des règles strictes qu'il suffit de suivre pour atteindre le but fixé. Dynamisme, implication, courage (la quantité de travail est souvent importante) pourront faire la différence entre une mission simplement menée à son terme et un succès éclatant.

UNE LECTURE À PLUSIEURS NIVEAUX

Cet ouvrage est scindé en seize modules, chacun traitant d'une étape différente du travail d'un consultant.



LES ÉTAPES D'UNE MISSION DE CONSEIL

Chaque module contient un certain nombre de fiches qui constituent une deuxième entrée de l'ouvrage. Chacune traite d'un point particulier.

Enfin, un index détaillé permet une troisième entrée à ceux qui cherchent à se documenter sur un point bien précis.

LA BIBLIOGRAPHIE

Personnellement, je n'ai quasiment jamais recours à une bibliographie pour mener mes propres missions de conseil, car je ne veux surtout pas reproduire ce qui a déjà été fait. Lorsque le cas se présente, c'est après m'être assuré que cela est parfaitement applicable et c'est très rarement possible car chaque client est souvent unique. Le point de départ de ma réflexion est son réel besoin.

En revanche, je lis beaucoup afin de conforter ma culture générale de consultant. C'est dans ce sens qu'il faudra comprendre et utiliser les références bibliographiques proposés dans certaines fiches de cet ouvrage.

Module 1

ANALYSER LES BESOINS DU DEMANDEUR

Chaque entreprise, chaque dirigeant est unique. Les préoccupations, besoins et objectifs de chacun d'entre eux sont rarement transposables. En fait, il n'existe pas de réponse universelle aux besoins des clients du conseil, tant ceux-ci sont variés et multiples. Recueillir les besoins, les analyser, les faire préciser est la première des tâches du consultant appelé dans une nouvelle entreprise. Ce qui n'est pas facile. Les demandeurs trouvent bien sûr que les besoins qu'ils expriment sont évidents, tellement évidents qu'ils ne voient pas l'intérêt qu'il peut y avoir à en parler longuement. Pour eux, le consultant a l'habitude, il doit comprendre vite et bien ! D'autant plus qu'ils voudraient, dès le début de leur relation avec le consultant, en tirer un maximum de profit. Il faut que le consultant s'exprime, donne son avis, diffuse ses méthodes, soit un « producteur ». Un dirigeant n'hésitait pas à s'adresser en ces termes à ses collaborateurs : « Pressez-leur le citron ! Nous les payons cher, alors récupérons un maximum d'informations. » Sans le savoir, cette personne était en train de saborder la mission des consultants avant même qu'elle ne débute ! Une mission réussie commence systématiquement par un recueil exhaustif des vrais besoins du demandeur.

Le recours à un consultant peut avoir de multiples raisons – dont certaines d'ailleurs peuvent être très discutables. Il est important que le consultant sache, avant de démarrer une mission, quelles sont les motivations de l'entreprise et dans quel contexte se situera son intervention.

QUAND A-T-ON BESOIN D'UN CONSULTANT ?

Il s'agit d'abord d'identifier les raisons pour lesquelles une entreprise a recours à un consultant (▶ **schéma ci-dessous**).

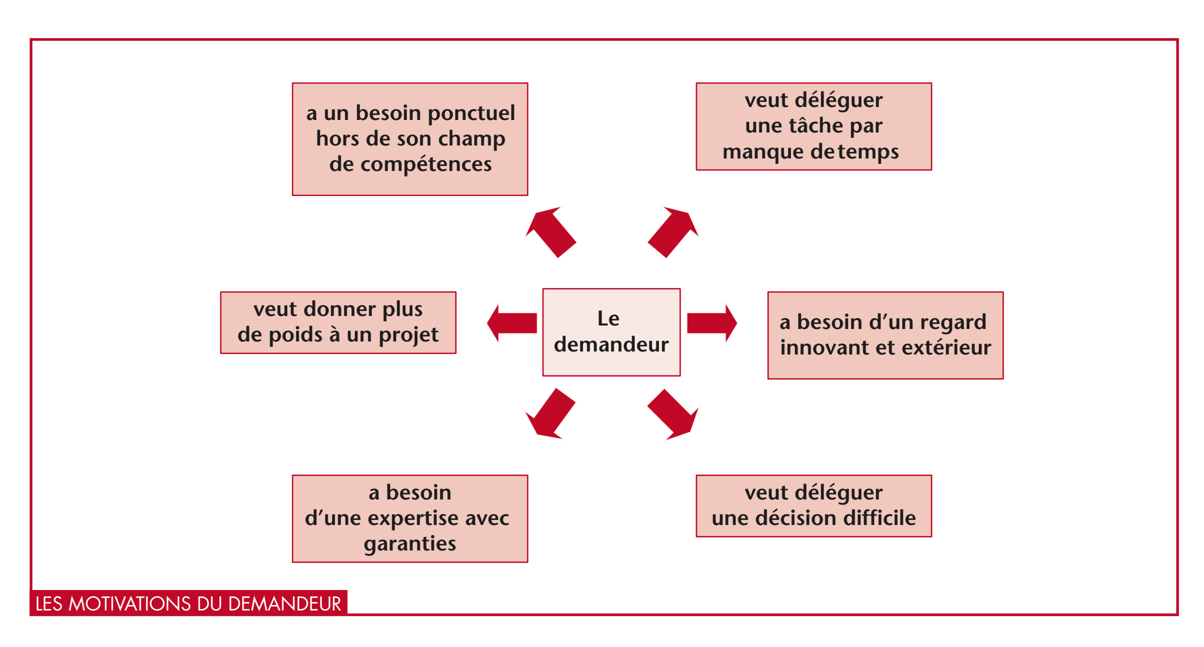
Chacun pourra essayer de resituer ses missions dans les cas de figure présentés ci-après.

Besoin ponctuel

- **Les compétences n'existent pas dans l'entreprise**, ou n'ont pas été réactualisées. L'urgence, ou la ponctualité du besoin, fait que tout recrutement d'un spécialiste est impossible. Un des meilleurs exemples que l'on puisse donner est la nouvelle réforme sur la pénibilité qui pose de nombreux problèmes aux entreprises. Chaque salarié devrait pouvoir bénéficier en 2015 d'un compte pénibilité, sur la base de dix critères qu'il faudra savoir adapter à sa propre situation.
- **L'entreprise envisage une opération « coup de poing »**, qui devra mobiliser ponctuellement des ressources importantes dont on ne dispose pas. Une enquête par exemple, ou une opération de sensibilisation qui perdra de son impact si elle s'étale sur de longs mois et se dilue dans l'activité quotidienne.

Manque de temps

L'entreprise croule sous une charge de travail importante et n'a ni le temps, ni l'envie de s'extraire de ce qui est conjoncturel pour se pencher sur des dossiers importants qui sont ainsi repoussés semaine après semaine ou mois après mois. C'est ainsi qu'une société agroalimentaire a repoussé de plusieurs mois sa



LES MOTIVATIONS DU DEMANDEUR

démarche de qualification ISO 14 000, avant de s'en remettre à un organisme spécialisé.

Valorisation d'un projet

En confiant un dossier à un consultant, l'entreprise peut envoyer un signal fort au personnel et aux instances représentatives : elle veut donner du poids à un projet et montrer qu'on n'hésite pas à y mettre les moyens.

Mission d'expertise avec garanties

- Le chef d'entreprise veut que les décisions à prendre soient cautionnées par une personne externe à la société. Parfois, il exigera un engagement ferme du cabinet conseil, une garantie afin de se protéger lui-même. Rentrent dans cette catégorie les classiques missions de clôture des comptes en fin d'exercice, mais aussi des missions plus stratégiques comme des choix d'investissements ou d'orientations à long terme.
- Certains chefs d'entreprise considèrent aussi que la méthodologie est affaire de spécialiste. Ainsi, recruter un nouveau cadre de direction requiert une expérience, une expertise, un carnet d'adresses et une méthodologie que peu de structures possèdent.

Délégation de décisions difficiles

On veut externaliser ce que l'on n'arrive pas à faire faire en interne :

- en particulier lorsque les décisions à prendre sont douloureuses, traitent de l'organisation (ou de réorganisation), ont pour conséquence une diminution des effectifs ou une remise en cause des habitudes ;
- les changements souhaités peuvent être plus facilement acceptés en interne s'ils sont proposés ou initiés par une personne indépendante :
- parfois, on attend du consultant un arbitrage. Dans certaines entreprises, syndicats et direction s'entendent pour confier des dossiers à un consultant externe. Il arrive que syndicats et direction fassent chacun appel à leur propre conseil. Cette situation est bien évidemment à haut risque pour le consultant qui joue son rôle de façon tout à fait objective face à un confrère acquis à la cause de son client et prêt à laisser les aspects politiques l'emporter sur les aspects techniques plus rationnels et objectifs.

Besoin d'innovation

Certaines solutions innovantes ne peuvent émerger en interne. Souvent, en effet, la culture d'entreprise est tellement présente qu'elle finit par empêcher les personnels de penser différemment.

COMMENT RÉAGIT LE PERSONNEL ?

On n'achète pas une prestation de conseil comme on pourrait acheter un produit, ou

Cas pratique

Une société aéronautique, face à une probable baisse de charge dans les trois années à venir, a fait appel à un consultant pour définir une stratégie. Alors que cette société était convaincue que la seule solution envisageable était une réduction des effectifs, le consultant responsable de la mission a réussi à convaincre les dirigeants qu'il existait une deuxième voie : trouver de la charge complémentaire. Ce qui pouvait paraître évident dans la grande majorité des sociétés était dans ce cas précis inimaginable pour des raisons culturelles et historiques. Deux ans après, cette société avait réussi à diversifier ses activités et se préparait à recruter !

même une autre prestation de services. Il s'agit d'un achat qui, suivant les personnes et leur position dans l'entreprise, sera ressenti comme :

- **un signe de faiblesse :** si l'on fait appel à un consultant, c'est que l'on n'a pas trouvé en interne les compétences nécessaires pour faire seul ;
- **un risque de perte de contrôle :** on remet son service, son entreprise aux mains de personnes que l'on connaît mal ;
- **un signe de richesse :** le fait du prince, une façon d'affirmer son pouvoir et son niveau de décision.



CONSEIL

Piqués au vif, voire vexés par la nomination d'un cabinet conseil, les personnels mettent souvent un point d'honneur à réagir et à proposer leurs propres solutions. Face à cette situation, vous devrez redynamiser les personnels, les stimuler et créer une émulation entre vous et eux.

Ces diverses réactions auront un impact sur le travail du consultant.

POUR RÉSUMER

- On peut recourir à un consultant pour des raisons bien différentes : délégation d'une décision difficile, besoin de solutions innovantes…
- Il est important que le consultant comprenne bien pour quelles raisons on lui demande d'intervenir et dans quel contexte se déroulera sa mission.
- De plus, acheter les services d'un consultant n'est pas un achat anodin et cette décision sera jugée par les personnels de l'entreprise. Ces réactions vont aussi conditionner l'intervention d'un consultant.
- Suivant les personnes et leur position, ils se montreront plus ou moins disposés à accueillir et collaborer avec un consultant.

▶ **fiche 3**
Les étapes d'une mission de conseil

POUR ALLER PLUS LOIN

M. Cousin-Bernard, *Comprendre le métier de consultant,* Nathan, 2011.

2 COMPRENDRE ET REFORMULER LES BESOINS DU DEMANDEUR

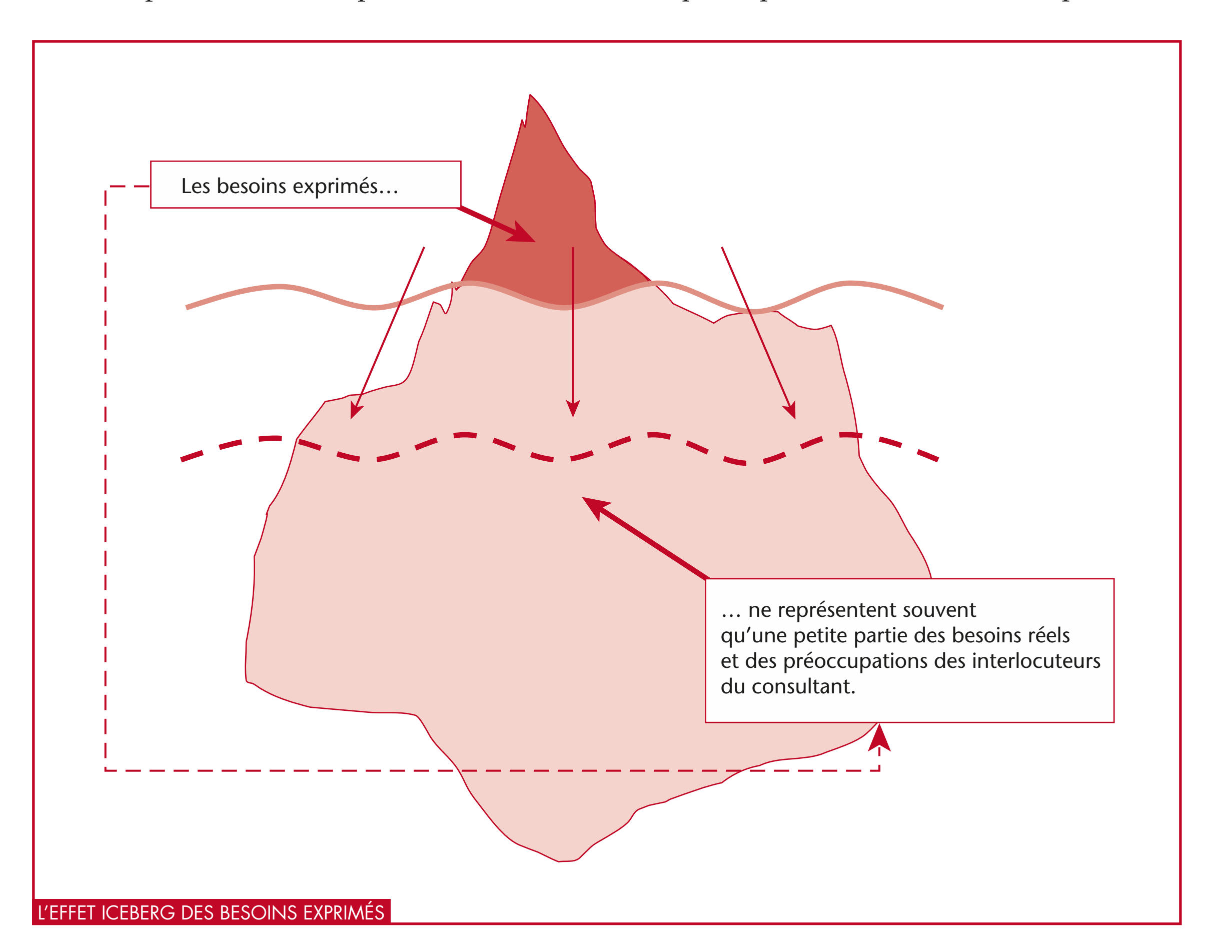
La mission du consultant commence par un diagnostic précis des besoins du demandeur. Cette première étape est loin d'être évidente. Une mission mal précisée est une mission ratée. C'est souvent au niveau de l'analyse des besoins que tout va se jouer !

ÉCOUTER ET FAIRE PARLER

La difficulté à présenter une situation

Un besoin n'est pas toujours correctement ou totalement exprimé, cela pour différentes raisons :

- Les préoccupations du demandeur lui apparaissent tellement évidentes qu'il aura le plus grand mal à en parler dans leur globalité et avec impartialité. Ce sont pourtant deux caractéristiques importantes sur lesquelles s'appuiera la future mission.
- Parfois, il en parlera trop rapidement, en choisissant mal ses mots, s'imaginera que le consultant comprend et prendra certains raccourcis, omettra des informations importantes et finalement dressera un portrait tout à fait incomplet de la situation.
- Il arrive que le demandeur n'ait pas conscience qu'il exprime mal son besoin et reporte alors



L'EFFET ICEBERG DES BESOINS EXPRIMÉS



Cas pratique

Au cours du premier rendez-vous, il peut arriver, malgré de longs échanges, que le consultant ne parvienne pas à comprendre le vrai besoin du demandeur. Celui-ci ne sait pas exprimer son problème, et encore moins les objectifs qu'il souhaite atteindre. Son discours n'est absolument pas structuré.

Il faut abandonner le questionnement, puisqu'il ne donne pas de résultats et proposer un certain nombre d'exemples en demandant au prospect dans lequel il se reconnaît. Souvent, lorsqu'elle entend le consultant lui décrire plusieurs situations, la personne retrouve une aisance de parole, qui lui permet d'expliquer en quoi certaines situations présentent des points communs avec ce qu'elle vit. Et en quoi certaines autres ne sont pas du tout comparables. Sa réponse se structure et, par approximations et comparaisons successives, le consultant finit par comprendre le problème qu'on veut lui soumettre.

sur le consultant, qu'il qualifiera d'« incompétent » ou de « peu expérimenté », ses difficultés à dresser un état complet de la situation qui lui pose problème.



CONSEIL

Pour recueillir le maximum d'informations, adoptez le style « Colombo ». Commencez par écouter et, dans un premier temps, donnez l'impression de ne rien comprendre !

Guider l'autre... sans s'imposer

L'attitude du consultant dans cette première phase va aussi influencer le récit de l'interlocuteur. Le manque d'écoute, de trop grandes certitudes ou une trop grande affirmation de soi risque de « museler » le futur client et éteindre toute velléité d'expression. Le consultant ne recueillera alors qu'une infime partie des informations qui auraient dû entrer en sa possession.

REFORMULER

Intégrer une situation

La reformulation traduit la faculté qu'a le consultant d'appréhender rapidement une nouvelle situation et d'en comprendre les tenants et les aboutissants. En ce sens, elle rassure le demandeur lorsqu'elle est bien faite. Reformuler permet au consultant de repartir avec une vision exacte de la situation et des problèmes. La rédaction de la proposition n'en sera alors que plus facile !

Mais attention ! Mal maîtrisée, elle peut conduire le demandeur à décider de ne pas travailler avec un consultant, même si, par ailleurs, les qualités et l'expertise de celui-ci ont été reconnues !



CONSEIL

Demandez régulièrement à votre interlocuteur de valider et de compléter vos reformulations. Cette nécessaire interactivité est facilitée par l'utilisation d'un certain nombre de mots ou phrases clés :

- Si j'ai bien compris, … ;
- Vous voulez donc dire… ;
- Dites-moi si je me trompe… ;
- Vous dites que…, mais encore… ;
- …, c'est bien cela ?

Éviter l'extrapolation

« LE » piège à éviter : reformuler en pensant à d'autres situations, d'autres clients… et donc combler les vides, c'est-à-dire les zones encore floues et qui devraient être précisées, par des éléments tirés de son propre vécu (▶ **schéma page suivante**).

Toutes les suppositions n'ont pas lieu d'être, et seules les informations qui ont été réellement entendues par le consultant seront reformulées.

Cas pratique

Lorsqu'un consultant reformule le besoin de son futur client afin de vérifier qu'il a bien saisi tout ce qui lui a été dit, il peut être confronté à une remarque du type « C'est bien ce que je pensais, le conseil, c'est prendre ce que l'entreprise dit et le répéter autrement en lui facturant ! ».

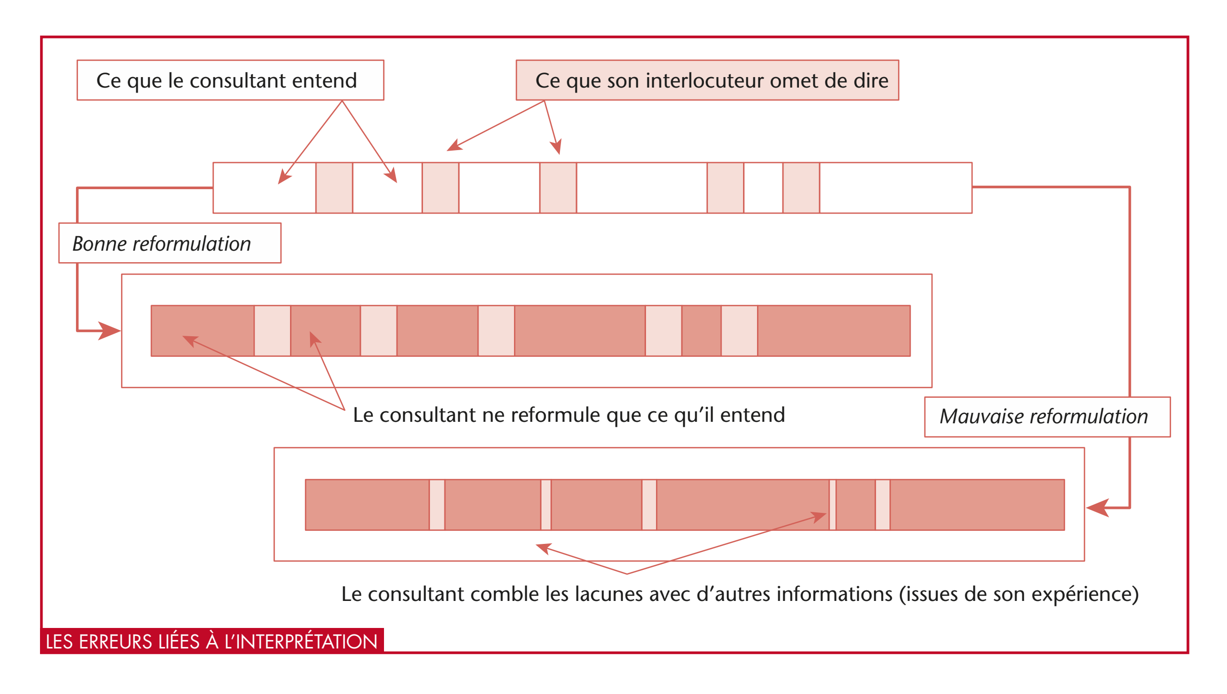
Cela traduit la forte attente du prospect dès le premier rendez-vous. Il voudrait, après avoir exprimé son besoin, que le consultant lui donne déjà quelques pistes. Il convient alors de lui réexpliquer qu'il est fondamental de bien comprendre le problème avant d'en chercher des solutions. Un consultant qui est capable de reformuler, avec ses propres mots, ce qu'on lui dit est un consultant qui appréhende parfaitement la situation. Il se met, le temps de la mission, dans la peau du demandeur, mais en conservant un regard externe qui garantit à la fois une neutralité et une meilleure perspicacité. Être capable d'apporter un éclairage simplifié de la réalité du prospect est déjà en soi un acte à forte valeur ajoutée dont la plupart des prospects peuvent tirer profit. Plutôt que de s'en offusquer, ce prospect devrait s'en réjouir : c'est la garantie que son problème sera bien traité ! Enfin, il convient que le prospect prenne conscience que ce n'est qu'au fur et à mesure de son avancement que la prestation de conseil démontrera son efficacité.

Être pédagogue

En reformulant très clairement les propos qu'il entend, le consultant indique à son interlocuteur sous quelle forme il aimerait qu'il s'exprime. Il l'invite donc, de façon subtile, à faire preuve lui-même de pédagogie. Par exemple, s'il schématise les propos de son interlocuteur sur un paperboard, il est probable que cet interlocuteur utilise à son tour le paperboard pour schématiser ses idées.

IDENTIFIER LE DEGRÉ D'URGENCE DU BESOIN

Il faut savoir que dans 90 % des cas, lorsqu'un consultant intervient, le besoin a été identifié



LES ERREURS LIÉES À L'INTERPRÉTATION

LE DEGRÉ D'URGENCE

– au moins partiellement – il y a déjà longtemps. Mais nul n'a alors jugé utile de faire appel au consultant. Le temps passant, le besoin se fait de plus en plus urgent. Lorsque le dossier arrive finalement sur la table d'un décideur et que le choix de recourir à un consultant est fait, celui-ci, une fois terminées les phases d'appel d'offres et de sélection, n'a que fort peu de temps pour remplir sa mission.

Le consultant intervient malheureusement trop souvent, comme un pompier, lorsque le besoin s'est transformé en problème (▶ **schéma ci-dessus**).

POUR RÉSUMER

Il est important que le consultant obtienne de son client ses vrais besoins, correctement exprimés, et le degré d'urgence de la situation. Il ne doit subsister aucune ambiguïté ou non-dit. C'est un préalable à la réussite de sa mission. Pour cela il est nécessaire de :

– savoir écouter et faire parler le demandeur. Le but est d'obtenir un tableau précis, complet et objectif de la situation ;

– adopter la bonne attitude qui encourage l'interlocuteur à s'exprimer sans se sentir muselé ou influencé ;

– reformuler et synthétiser les informations fournies. La reformulation permet aux deux parties de s'assurer qu'elles sont sur la même longueur d'onde et qu'il n'y a pas de malentendus.

▶ **fiche 3**
Les étapes d'une mission de conseil

▶ **fiche 6**
Identifier les acteurs autour du demandeur

▶ **fiche 9**
Les questions à poser lors du premier rendez-vous

Les missions de conseil sont souvent très différentes les unes des autres. Le contexte, les problématiques, l'implication du personnel… sont autant de variables qui rendent chaque mission unique. Néanmoins, il est possible de dégager une trame très générale du déroulement d'une mission (▶ **schéma page suivante**).

DIAGNOSTIC

Une mission de conseil commence le plus souvent par un diagnostic au cours duquel le consultant essaie de cerner les problèmes auxquels est confronté son futur client. Ce diagnostic ne peut être que partiel, car à ce stade on ne parle pas encore de mission, mais de prise de contact.

Souvent, ce diagnostic prend la forme d'un ou plusieurs entretiens, parfois d'une visite. Quelques documents peuvent également être remis au consultant. Dans d'autres cas, ce sera directement un appel d'offres qui sera envoyé par l'entreprise.

PROPOSITION D'INTERVENTION

De retour à son bureau, le consultant va élaborer une proposition d'intervention à partir des éléments récupérés. Ce n'est pas toujours facile, car la phase de diagnostic a souvent été très courte et le consultant manque d'informations. Le risque ou la tentation sont grands de puiser dans son capital « expériences passées » pour compléter les informations manquantes, au risque de se tromper ! **(▶ module 2)**

DISCUSSION ET FINALISATION DU CONTENU

La proposition envoyée au futur client est rarement acceptée sans quelques retouches ou compléments. Il s'agit d'ailleurs d'un signal plutôt favorable. L'entreprise accepte le projet proposé, mais souhaite quand même y rajouter certains éléments. C'est une preuve de sa réelle implication.

PLANIFICATION ET CHIFFRAGE

C'est une étape indispensable : le client veut savoir quand les premiers résultats arriveront, quand les travaux seront terminés et combien tout cela lui coûtera !

RÉDACTION ET SIGNATURE DU CONTRAT

Ces étapes sont à la fois fondamentales et secondaires ! Fondamentales, car il est important de donner un cadre juridique à la relation entre les deux entités que sont le client – ou futur client – et le consultant ou sa société. Secondaires, parce que ce qui importe pour que la mission soit réussie n'est pas contractualisable ! Qualité de la relation, écoute mutuelle, ouverture, créativité, transparence… ne se décrètent pas et se formalisent encore moins !

RECUEIL D'INFORMATIONS

Les premiers travaux réalisés par le consultant chez son client consistent le plus souvent en un recueil d'informations auprès des personnes ou secteurs impliqués. Ce recueil peut prendre des formes multiples comme l'entretien, l'observation, la distribution d'un questionnaire…

ANALYSE ET TRAITEMENT DES INFORMATIONS

Toutes les informations recueillies doivent être analysées. Le consultant les confrontera aux modèles dont il dispose, comparera ses

LES ÉTAPES D'UNE MISSION DE CONSEIL

observations à d'autres observations faites par lui-même dans d'autres contextes.

RÉUNIONS INTERMÉDIAIRES D'AVANCEMENT

Surtout si sa mission est longue, le consultant réunira périodiquement le demandeur de la mission et les différentes personnes impliquées pour leur faire part de l'avancement de son étude.

RECOMMANDATIONS, PROPOSITION DE PLAN D'ACTION

Le travail d'un consultant ne s'arrête pas aux seuls constats. Il devra proposer des axes de progrès et fera des recommandations. C'est d'ailleurs à ce niveau que se situe une grande partie de sa valeur ajoutée.

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

Il pourra aider à la mise en œuvre des recommandations. Mais attention toutefois à la dérive possible : le consultant qui émet des recommandations en pensant en premier lieu aux nouveaux contrats que ces recommandations pourraient générer !

ÉVALUATION DE LA MISSION

La dernière étape de la mission du consultant consiste à évaluer le travail effectué et les résultats obtenus. Prendre en compte l'avis que porte chacun de ses clients sur son travail est pour le consultant la meilleure façon de progresser. Pour le client, c'est une marque de respect et une incitation à travailler à nouveau sur d'autres projets avec lui.

POUR RÉSUMER

Une mission de conseil doit être organisée, structurée, et doit obéir à une logique précise. Il peut être tentant, par manque de temps ou par souci d'économie, de faire l'impasse sur une ou plusieurs étapes, mais ce n'est jamais un bon calcul. La satisfaction immédiate sera vite remplacée par une insatisfaction durable de toutes les parties impliquées.

▶ **fiche 17**
La structure générale de la proposition

▶ **fiche 35**
Rédiger le contrat de mission

▶ **fiche 50**
La stratégie de recherche d'informations

▶ **fiche 101**
La conduite des réunions en cours de mission

▶ **fiche 124**
Formuler une recommandation

▶ **fiche 127**
Quand peut-on dire qu'une mission de conseil est réussie ?

POUR ALLER PLUS LOIN

• Y.-A. Perez, *Le grand guide du métier de consultant*, Maxima Laurent Du Mesnil, 2011.
• J. Simonet, J.-P. Bouchez, *Le conseil, le livre du consultant et du client*, Eyrolles, 2009.

4 LA DYNAMIQUE D'UNE MISSION DE CONSEIL

Rares sont les missions qui se déroulent avec régularité, sans à-coups ni perturbations. Dans la plupart des cas, le cours de la mission n'est pas linéaire et le consultant sera confronté à plusieurs types de difficultés, souvent liées au comportement du personnel impacté par la mission.

L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

On peut distinguer trois grandes phases dans l'engagement psychologique du personnel concerné par la mission :

- la phase de résistance ;
- la phase de performance optimale ;
- la phase de lassitude.

Conscient de ces comportements caractéristiques, le consultant peut se préparer afin d'intervenir de manière adéquate et optimiser l'engagement du personnel durant toute la mission.

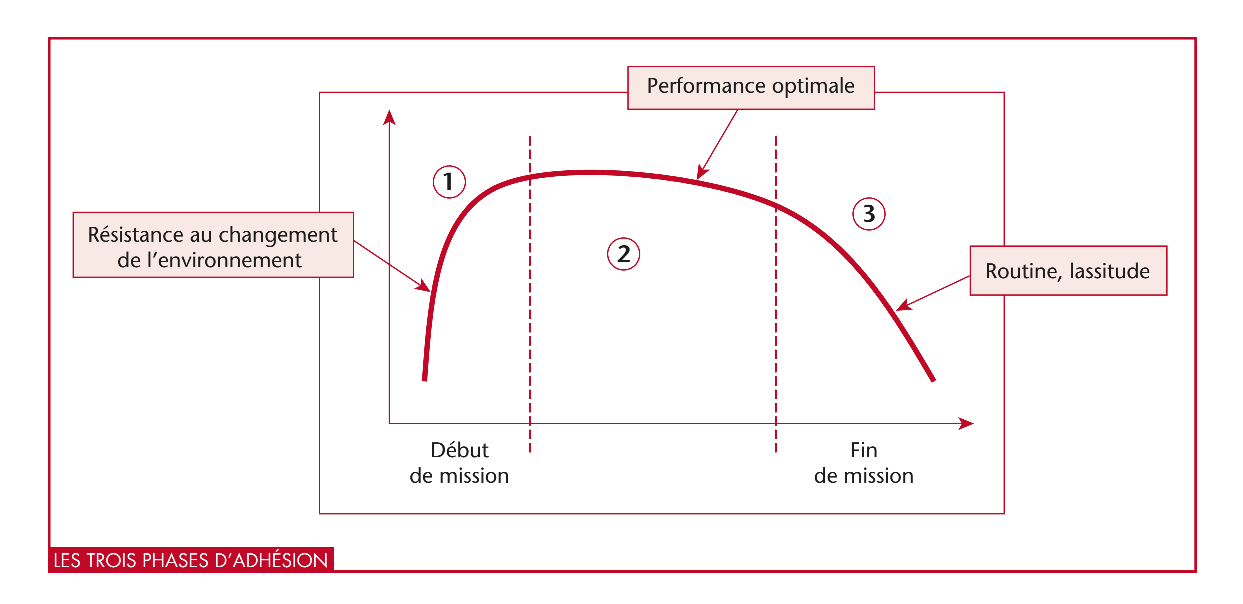
PHASE 1 : MOBILISER LE PERSONNEL

Des personnels à convaincre

La direction de l'entreprise a commandé au consultant un certain travail. Mais elle n'a pas forcément pensé, ou eu le temps d'expliquer en interne l'objectif qu'elle lui a fixé et les résultats qu'elle en attend. Il est très probable que de nombreux salariés n'adhèrent pas tout de suite à ce projet qu'ils connaissent mal (▶ **fiche 2**). Le consultant devra donc mobiliser une partie de son énergie pour motiver les personnes avec lesquelles il devra travailler. Très concrètement, il pourra rencontrer successivement quatre types de comportements (▶ **tableau ci-contre**).

L'importance de la réunion de démarrage

Pour raccourcir la durée de la phase 1 et arriver au plus tôt dans la phase de performance optimale, le consultant devra donc à la fois motiver et informer, ce qui se fera en portant une attention très particulière à la réunion de démarrage de la mission (▶ **fiche 45**) :



LES TROIS PHASES D'ADHÉSION

La personne ne sait pas, ne veut pas, doute, est méfiante, résiste	La personne ne connaît pas encore, n'a pas tous les éléments en main, est partante pour…, veut bien participer, mais après avoir été informée.	La personne connaît, commence à être convaincue, mais n'est pas encore proactive, ne prend pas d'initiatives.	La mobilisation de la personne est totale, elle croit au projet, partage sans réserve les objectifs qui ont été donnés au consultant et fera tout pour lui permettre d'aller au bout de son travail.

- en la préparant ;
- en invitant toutes les personnes concernées par la mission ;
- au-delà de ces personnes, en communiquant très largement sur le projet ;
- en expliquant en quoi consiste le projet et quelles en seront les conséquences pour chacun.

PHASE 2 : RELÂCHER LA PRESSION

La phase 2 est beaucoup plus facile pour le consultant, qui peut relâcher quelque peu la pression. Les activités sont maintenant bien lancées et les résistances vaincues. Chacun sait ce qu'il a à faire, pourquoi il le fait et comment il faut le faire.

Parfois, on observe durant cette phase une surimplication de certaines personnes, qui peut avoir pour conséquences une trop grande dispersion et des écarts par rapport au plan initial : « *Ils veulent en faire trop !* » Ces excès d'enthousiasme doivent être freinés, même s'ils sont souvent synonymes de richesse et de créativité. Ce n'est pas toujours facile, et il existe un risque non négligeable : celui de vexer les personnes concernées et de les conduire à adopter une attitude radicalement opposée (mutisme…).

PHASE 3 : ATTENTION À LA FIN DE MISSION !

Enfin, et incontestablement, quel que soit le degré de réussite de la mission, la phase 3 est souvent délicate. Il n'est en effet pas toujours facile d'achever une mission.

Risque de routine



CONSEIL

Pour éviter de tomber dans ce piège, programmez quelque temps avant la fin de la mission une réunion au cours de laquelle seront examinés et planifiés dans le détail les travaux à terminer. Insistez sur chacune des actions et balisez ces dernières (dates à respecter, relances téléphoniques, signaux d'alarme en cas de dépassement…).

Pour le client tout d'abord : 95 % des résultats sont acquis et portés à sa connaissance, même s'ils ne sont pas formalisés. Il y a toujours des activités urgentes qui vont venir perturber, voire remplacer les tâches qu'il faudrait effectuer pour achever les 5 % restants. Parfois, surtout dans le cas de longues missions, la lassitude s'est installée. Le ou les consultants sont rentrés dans le paysage de l'entreprise, se sont fondus en elle. On en vient à oublier qu'ils sont redevables d'un rapport de synthèse, d'un dossier finalisé. Cela peut paraître étonnant, mais les consultants habitués aux longues missions chez

un même client ont déjà vécu ce genre de situation.

Passage du relais

Pour le consultant, qui devra en quelque sorte faire le deuil de ses travaux, c'est-à-dire accepter qu'ils soient repris par d'autres, accepter de ne plus s'en occuper. Hormis bien sûr la prestation d'après-vente qu'il convient d'assurer et qui peut constituer un tremplin pour de futurs marchés (▶ fiche 132). Mais attention à ne pas tomber dans l'excès. Un appel téléphonique d'un ancien client qui veut se faire réexpliquer un point particulier ou une recommandation, cela est normal. Mais deux réunions de quatre heures pour présenter une nouvelle fois le résultat de la mission à des personnes qui n'étaient pas là lors de la première présentation, non ! À moins que cela ne soit le début d'un nouveau partenariat : à chacun de juger.

POUR RÉSUMER

- L'adhésion des personnels à la mission est rarement immédiate et évolue au fil des étapes. Le consultant devra adopter des postures différentes afin d'impliquer et de motiver toutes les personnes concernées d'un bout à l'autre de la mission.
- En début de mission, face à une certaine méfiance générale, il devra s'investir avec énergie pour mobiliser et motiver le personnel autour de lui, notamment au cours de la réunion de démarrage.
- Si le milieu de mission se caractérise par une adhésion optimale des personnels durant laquelle le consultant peut relâcher un peu la pression, la fin de mission, elle, est souvent marquée par un sentiment de lassitude.
- À ce moment-là, le consultant devra remotiver l'équipe, puis préparer le client afin qu'il s'approprie les résultats de la mission.

▶ **fiche 44**
Repérer les interlocuteurs clés, les freins et les opposants

▶ **fiche 45**
La réunion de démarrage de la mission (« kick-off meeting »)

▶ **fiche 105**
Relancer périodiquement l'équipe projet

POUR ALLER PLUS LOIN

P. Stern, P. Tutoy, *Le métier de consultant*, Éditions d'Organisation, 2003.

La confiance entre le consultant et son client est, avec la compétence, une condition indispensable si l'on veut qu'une mission réussisse. La confiance se gagne plutôt qu'elle ne se décrète. Elle peut mettre des mois, parfois des années à s'établir, mais une seconde suffit pour qu'elle disparaisse !

LES PHASES DE DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE

Le contrat ne fait pas la confiance ! Celle-ci est d'une tout autre nature (▶ schéma ci-dessous).

QUAND LA CONFIANCE EST MISE À MAL

« Que quelqu'un me trompe une fois, et s'insinue en moi le doute qu'il me trompe toujours », Kant

Plusieurs raisons peuvent remettre en cause la confiance entre le demandeur et le consultant :

Raisons intrinsèques à la mission

Quand le contrat signé entre le client et le consultant n'est pas respecté, un climat de méfiance va s'installer progressivement. Les raisons peuvent être les suivantes :

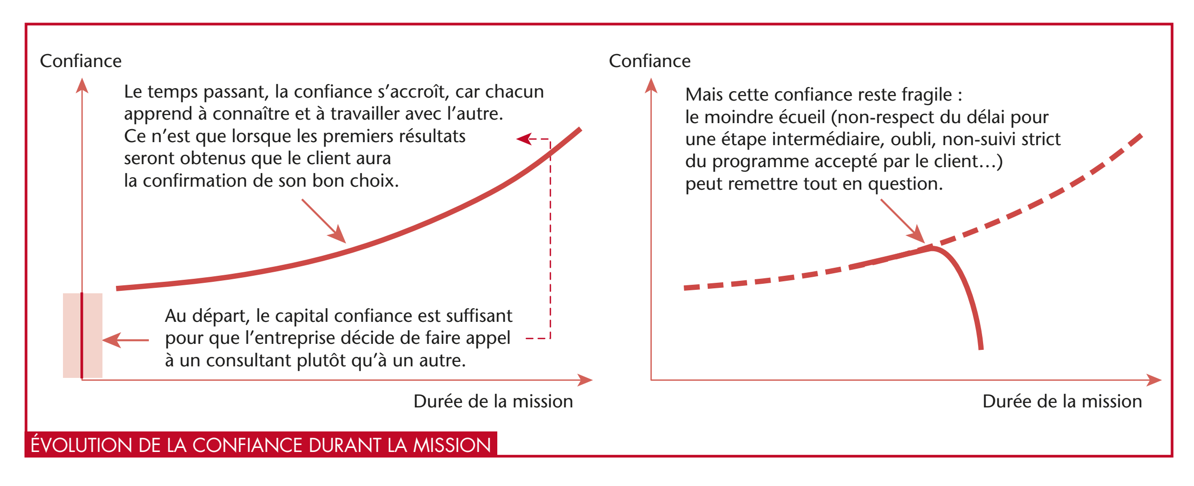
- erreur du consultant ;
- résultats décevants ;
- contenu superficiel ;
- retards répétés…

Raisons extrinsèques à la mission

- **Des modes de fonctionnement différents** entre le consultant et ses interlocuteurs, la découverte d'un système de valeurs trop différent, des divergences au niveau des croyances… Autant de raisons qui peuvent altérer les relations entre le client et le consultant.
- **Lorsque le consultant change en cours de mission,** la confiance est alors bien souvent à reconstruire. En règle générale, et sauf cas de force majeure (maladie…) ou recentrage de la mission impliquant un besoin en compétences nouvelles, il est bien évidemment déconseillé de changer de consultant en cours de mission.

Conséquences

Lorsque la confiance est entamée, le client, même très en avant dans la mission, risque de réagir en multipliant les contrôles, en exigeant des rencontres, des rapports, des bilans partiels multiples.



ÉVOLUTION DE LA CONFIANCE DURANT LA MISSION

Tous ces contrôles deviennent vite contre-productifs pour le consultant !



CONSEIL

Mieux vaut exprimer votre désaccord qu'approuver une action que vous ne partagez pas ! Ce silence vous sera à un moment ou à un autre reproché.

QU'EST-CE QUI FAVORISE LA CONFIANCE ?

La disponibilité

Être joignable rapidement et facilement est le moyen le plus simple de maintenir un niveau de confiance optimal. Que penser d'un consultant que l'on n'arrive pas à joindre parce qu'il n'a laissé que le numéro de sa ligne fixe et qui n'est bien sûr jamais à son bureau ? De cet autre qui ne répond jamais aux messages qui lui sont laissés sur son répondeur ? 24 heures est le délai maximal de réponse au-delà duquel la confiance commence inévitablement à s'émousser.

Des objectifs à court terme

Scinder les missions longues et complexes en plusieurs missions plus courtes et plus simples permet à l'entreprise de garder une vue d'ensemble du projet.

Un des plus grands cabinets de conseil applique le principe suivant : une mission de conseil ne doit jamais excéder deux mois. Si les travaux sont de plus grande ampleur, un nouveau contrat sera établi au bout des deux mois… et ainsi de suite.

Il s'agit d'une pratique très efficace à plusieurs titres :

- le contenu de la mission reste à une échelle humaine ;
- des résultats tangibles sont obtenus tous les deux mois.
- De plus, cette pratique rassure le client, qui se dit (mais dans la pratique ne le fait jamais) que si la mission évolue dans un sens non souhaité, il n'aura pas à engager de procédure longue et coûteuse pour rompre la relation commerciale, ou bien qu'il pourra réorienter facilement les travaux avant de s'engager sur une nouvelle période de deux mois.

Pour le consultant, on notera également que cette pratique peut lui permettre d'éviter de passer par la case « appel d'offres » – qui pour lui n'est pas sans risque – car le coût facturé pour chacune des périodes est limité (▶ **fiches 14 et 20**).

Cas pratique

Lors du premier rendez-vous, certains prospects vont exprimer verbalement toute leur méfiance à l'égard du métier de consultant, et demander un délai de réflexion avant de s'engager. Comment doit réagir le consultant ?

Une réponse en deux temps peut être faite. Tout d'abord, lui expliquer – ou réexpliquer – dans le détail le schéma général de l'intervention proposée. En profiter pour rappeler au client qu'il devra s'impliquer, ce qui lui permettra de contrôler en temps réel le bon déroulement de la mission. Ensuite, lui proposer de scinder la mission en plusieurs étapes. La prise de risque pour lui (ou plutôt son impression de prendre un risque) s'en trouvera atténuée.

RISQUES LIÉS À LA DURÉE DE LA MISSION

POUR RÉSUMER

• Une entreprise choisit d'engager un consultant parce qu'elle a confiance en ses propositions et en l'impression qu'il donne. Si la mission se déroule bien, cette confiance se renforcera. Mais le consultant doit rester vigilant : même quand elle semble établie, la confiance peut très rapidement retomber à son plus bas niveau.

• Pour l'entretenir et la renforcer, il faut respecter les termes du contrat signé, être joignable facilement et réagir rapidement aux sollicitations du client et impliquer le demandeur dans le planning de sorte que celui-ci garde toujours une vue d'ensemble de la mission.

• Quand cette dernière est particulièrement longue, il est vivement conseillé de la scinder en plusieurs missions plus courtes.

▶ **fiche 107**
Lorsque la crise survient

▶ **fiche 138**
Cultiver son image



IDENTIFIER LES ACTEURS AUTOUR DU DEMANDEUR

Si la décision de recourir à un consultant externe est souvent issue du plus haut niveau de la structure hiérarchique, de nombreuses autres personnes gravitent autour de cette décision et peuvent avoir une grande influence sur le déroulement de la mission. De qui s'agit-il ?

LE DÉCIDEUR

C'est souvent au niveau du directeur, P-DG ou son représentant que se décidera de recourir ou non à un consultant externe. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit d'une mission de conseil en stratégie, en organisation, ou bien d'une mission dont l'impact financier peut être important.

LES AUTRES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

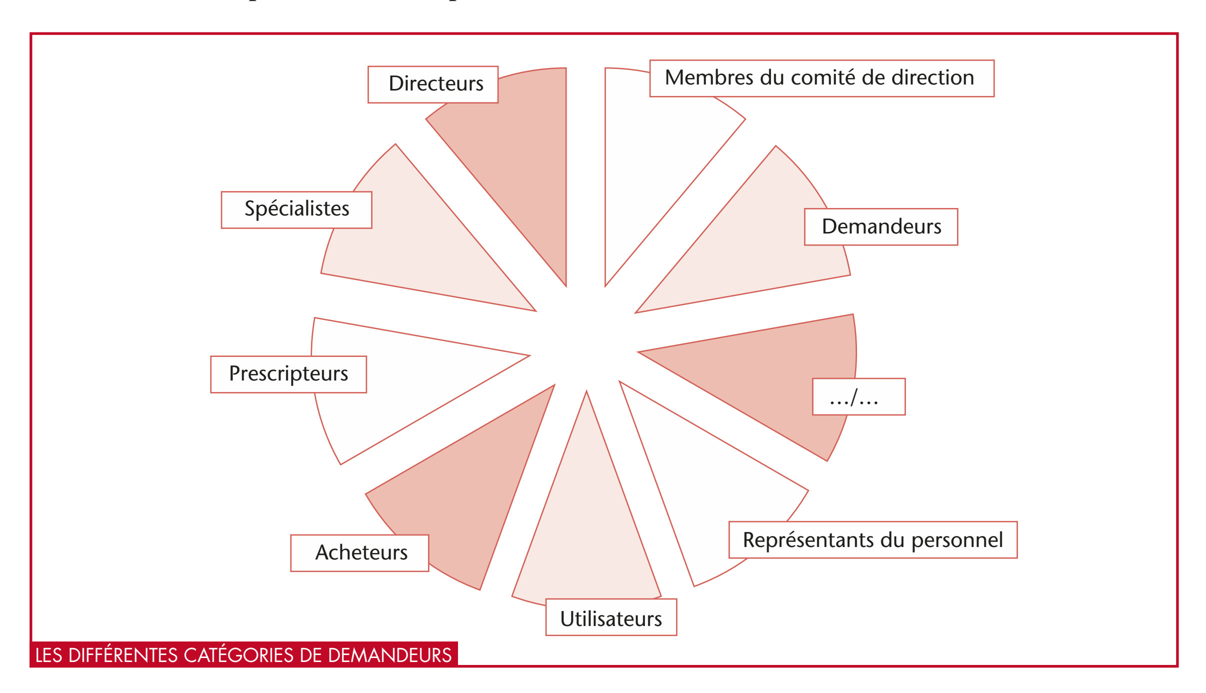
En allant droit au but, on peut remarquer que bien souvent, lorsque le directeur décide de faire venir un consultant, les membres du comité de direction ne l'accueillent pas forcément à bras ouverts ! Ce n'est pas systématique bien sûr, mais correspond quand même, disons une fois sur deux, à un comportement des responsables qui, inconsciemment ou non, se sentent visés par ce désir de leur big boss de se faire aider par une personne extérieure. Après tout, pourquoi ne leur a-t-il pas demandé directement à eux de faire ou faire faire le travail, si ce n'est parce qu'il estime qu'ils n'en sont pas – ou moins – capables ?

LE DEMANDEUR

Le demandeur a un besoin ou est responsable direct du secteur de l'entreprise dans lequel le besoin a été identifié. En toute logique, il peut réagir de façon amplifiée à la venue d'un consultant.

Réaction de méfiance

Tout comme les membres de la direction, le demandeur peut se sentir agressé par la venue



LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE DEMANDEURS

du consultant. Quelqu'un, avec le soutien de la haute hiérarchie, va venir mettre les pieds dans ses affaires, peut-être découvrir des dysfonctionnements, de mauvaises pratiques… Et si, une fois le consultant reparti, la situation du service est meilleure, ce sera la preuve éclatante que le secteur était mal géré.

Réaction de soulagement

Mais à l'inverse, il peut se sentir soulagé par la venue du consultant. Quand, par exemple, il doit faire face depuis de longs mois à un problème important et qu'il n'est pas parvenu à le résoudre. Il y a alors un autre risque pour le consultant : être attendu comme un sauveur et ne pas arriver suffisamment vite à redresser la situation.

LE PRESCRIPTEUR

Le prescripteur est celui qui connaît le consultant, sa notoriété, et aimerait que son entreprise travaille avec lui. Il n'en est pas désintéressé pour autant. Si le consultant réussit par exemple à redresser une situation délicate, il en tirera un bénéfice. Il n'aura de cesse de faire savoir que c'est grâce à lui que le consultant a été choisi ! Parfois, il ira plus loin et, de prescripteur, deviendra partie prenante en s'appropriant une partie du suivi de la mission.

L'ACHETEUR DE PRESTATION INTELLECTUELLE

Si la direction des achats est formée de bons professionnels, leur approche sera très factuelle, ils parleront cahier des charges/réponse au cahier des charges. Ils seront moins sensibles aux aspects humains, aux liens et parfois à la connivence qui peut se former entre le consultant et un client. Leur décision sera multicritère, et ne reposera pas uniquement sur l'expertise technique ou sur un passé fait de bonnes relations.

LE SPÉCIALISTE EN INTERNE

C'est celui qui aurait pu – ou pourrait – faire le travail du consultant. Il peut représenter à la fois une aide ou une menace.

Un langage commun

Il est tout d'abord une aide, car il parlera le même langage que le consultant, comprendra parfaitement son approche. Entre spécialistes, ils partageront des idées, des connaissances, des expériences et tout ceci les rapprochera encore.

Et un sentiment de concurrence

Mais dans certains cas, les spécialistes internes s'opposeront au consultant. Une des raisons les plus visibles est financière : comment ne pas jalouser quelqu'un (le consultant), qui en deux ou trois journées va facturer l'équivalent d'un mois de son salaire, alors que l'on estime pouvoir faire la même chose que lui ! Notons enfin que dans les très grandes sociétés, il existe parfois des entités internes, composées de spécialistes, qui sont directement en concurrence avec les consultants externes mandatés pour accomplir un travail.



CONSEIL

Rester discret quant aux honoraires facturés est parfois une solution préférable pour éviter d'exacerber les jalousies des différents acteurs. Discutez-en avec les décideurs.

L'UTILISATEUR

Les personnels de terrain concernés par la mission et les résultats attendus seront souvent sur la défensive, parfois sceptiques en début de mission. Le consultant doit parvenir à se rapprocher d'eux, car c'est auprès d'eux le plus souvent qu'il récupérera les informations les plus importantes pour le bon déroulement de sa mission.

Cas pratique

Pour réaliser une mission dans son entreprise, un décideur a fait appel à un consultant avec qui il entretient des liens d'amitié. Il le présente à ses subordonnés en termes très flatteurs.

Ce n'est pas forcément une bonne chose, en particulier si le décideur ne possède pas que des amis dans son entreprise. Les ennemis de son ami se positionneront de facto en ennemis du consultant, qui verra ses efforts, son travail, et même ses résultats relégués au second plan. Comment alors faire la part des choses entre les « vraies » réactions négatives (à certaines de ses propositions ou idées) fondées sur des faits, et les réactions négatives totalement artificielles et jouées à l'avance ?

LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ET RESPONSABLES SYNDICAUX

Trouver la bonne distance

Il s'agit d'une catégorie très à part avec laquelle il convient d'agir avec discernement. Si le consultant n'a pas à prendre parti, il ne doit pas pour autant oublier qu'il est payé par la direction et qu'il en est donc en quelque sorte un représentant ! Mais si cette casquette de « représentant de la direction » est trop affirmée, il n'arrivera pas à obtenir d'autres informations que celles que chacun accepte de laisser passer.

S'adapter selon le type de mission

Le consultant devra réagir au cas par cas, en fonction de la nature de la mission qui lui est confiée.

- Ainsi un consultant appelé pour mettre en place un dispositif de formation au poste de travail des personnels de faible qualification pourra-t-il se rapprocher de la commission formation et travailler main dans la main avec elle.
- Un autre consultant appelé pour préparer une réorganisation avec à la clé des licenciements, des mutations ou des changements d'affectations devra se retrancher derrière le secret et l'accord de confidentialité qu'il aura signé.



CONSEIL

Soyez vigilant! Ne vous faites pas utiliser par une des parties (la direction ou les représentants du personnel) pour agir contre l'autre. Le consultant sort rarement vainqueur, et tout au moins rarement grandi de ce jeu dangereux.

POUR RÉSUMER

- Plusieurs personnes peuvent avoir recours à un consultant mais toutes n'ont pas le même pouvoir de décision ou de sanction. Savoir qui seront ses interlocuteurs permettra au consultant d'obtenir plus facilement de nouveaux contrats et de mieux valoriser sa prestation.
- La venue d'un consultant n'est pas évidente pour tous : certains acteurs de l'entreprise vont se sentir menacés dans leurs propres compétences (personnes proches du décideur), quand d'autres exprimeront de prime abord de la méfiance (personnel technique).
- Il est pourtant impératif d'entretenir de bonnes relations avec tout le monde, afin d'obtenir les informations nécessaires pour réussir la mission.
- Le consultant doit très tôt parvenir à réduire les tensions liées à son intervention et être capable de se rapprocher suffisamment de tous les acteurs, tout en restant discret.

▶ **fiche 1**
Identifier le contexte d'intervention

▶ **fiche 4**
La dynamique d'une mission de conseil

Un dirigeant est dérangé – au bas mot ! – toutes les cinq minutes. Il est donc normal que sa secrétaire ou son assistante fasse barrage afin de lui ménager des périodes de calme. Pour obtenir un rendez-vous, le consultant doit faire preuve d'habileté.

FRANCHIR LE BARRAGE DE L'ASSISTANTE

Certains managers sont ainsi très difficilement joignables par téléphone. Ils demandent à leur assistante de noter tous les appels reçus et ne rappellent alors que certaines personnes. Que peut donc faire le consultant s'il ne veut pas se retrouver dans la situation de celui qui passe un, deux, cinq appels et s'entend systématiquement répondre que la personne qu'il cherche à contacter est absente ou occupée ? Beaucoup de temps perdu et surtout, un sentiment de découragement qui risque de s'installer, même chez les plus opiniâtres.

Le piège des questions fermées

La première chose à faire est d'éviter autant que possible de prononcer, lors d'un premier contact téléphonique, les quelques phrases suivantes :

- « Est-ce que monsieur X est là ? » ;
- « Pouvez-vous me passer monsieur X ? » ;
- et autres « Pourrais-je parler à monsieur X ? ».

Les questions fermées appellent en effet, de la part de l'assistante, une réponse très rapide et souvent négative : « C'est à quel sujet ? » ou « Monsieur X est occupé, en réunion… ».

Montrer de l'assurance et de l'assertion

Pour passer le barrage de l'assistante, il ne faut pas trop hésiter à la mettre dans l'embarras en l'amenant à se poser la question : « Dois-je transgresser la consigne de faire barrage ? Cet interlocuteur a l'air de bien connaître monsieur. C'est peut-être très important... »

- Une méthode consiste à faire preuve de fermeté : « Je souhaite parler à monsieur (prénom + nom) à propos d'un sujet dont nous avons déjà parlé et qui le préoccupe actuellement », « Passez-moi (prénom + nom), s'il vous plaît. Dites-lui que c'est de la part de Y »



CONSEIL

Comment obtenir les noms des responsables ? En prétextant la mise à jour d'un annuaire, vous obtiendrez très facilement auprès des standardistes et hôtesses d'accueil le prénom et la fonction exacte de la personne que vous cherchez à contacter!

- Une autre technique consiste à faire référence à une recommandation : « (prénom+ nom) m'a demandé d'appeler (prénom+ nom). Pouvez-vous me le passer s'il vous plaît ? » ;
- Ou bien à jouer la complicité : « Je n'arrive pas à joindre (prénom+ nom). Pouvez-vous m'aider et me dire quand il sera joignable ? ».



CONSEIL

Le savez-vous ? Tôt le matin, ou tard le soir, on tombe souvent directement sur les personnes dont l'assistante n'est pas encore arrivée ou est déjà repartie. De plus, à ces heures, les responsables sont moins sollicités (réunions, entretiens…) et acceptent plus facilement de s'entretenir quelques minutes ou dizaines de minutes avec un consultant qu'ils ne connaissent pas encore !

Il ne s'agit pas là de démagogie ou de manipulation. Trop souvent encore, une secrétaire, à moins d'être l'assistante du P-DG ou du directeur, est d'abord considérée comme une exécutante,

La secrétaire ou assistante	Le consultant
Monsieur X est absent !	– Vous pensez qu'il passera à son bureau aujourd'hui ? – Puis-je le rappeler cet après-midi ? – Vous qui gérez son planning, pouvez-vous m'indiquer le meilleur moment pour le joindre ?
Il ne prend pas de rendez- vous ce mois- ci !	Écoutez, cela m'arrange, car en ce moment je suis très peu disponible. Dans un mois, je serai plus libre. Peut-on fixer un rendez-vous ?
Monsieur X a demandé à ce qu'on ne le dérange pas.	De quelle façon pourrais-je le sensibiliser ?
Écrivez-nous, on vous rappellera.	– Que voulez-vous que je vous envoie exactement ? – Puis-je remettre directement ma documentation à quelqu'un ?

STRATÉGIES POUR CONTOURNER LE FILTRAGE DES APPELS

quelqu'un dans l'ombre de son chef qui n'est là que pour régler les problèmes matériels (téléphone, mise au propre des documents, photocopies…). Recevoir un appel d'un consultant futé qui, plutôt que de lui demander une fois encore d'exécuter un ordre – lui passer son chef –, lui demandera de l'aider en essayant d'organiser un rendez-vous téléphonique représentera une tâche plus valorisante dont elle cherchera à s'acquitter au mieux.

SI LE BARRAGE RESTE INFRANCHISSABLE



Lorsque vous essayez d'obtenir un rendez-vous :

– utilisez plutôt un téléphone fixe qu'un portable, ne vous déplacez pas, et n'appelez jamais dans un lieu public, bruyant ;

– écrivez votre argumentaire à l'avance ;

– le courrier électronique peut être efficace pour rentrer directement en contact avec une personne de haut niveau, pensez-y. La structure des adresses électroniques dans une entreprise est une information précieuse car, une fois connue, elle permet d'écrire directement à toute personne dont on connaît le prénom et le nom.

Il faut parfois s'avouer vaincu. L'assistante reste inflexible et la conversation téléphonique s'achève sur un « Envoyez-nous votre documentation, nous vous rappellerons ». Dans ce cas :

- accepter, bien sûr, en précisant qu'on lui adressera directement (ce qui permet de récupérer son nom et ses bonnes coordonnées) ;
- la rappeler trois jours plus tard pour s'assurer qu'elle l'a bien reçue ;
- puis dix jours après, pour recueillir l'avis de son responsable et pour demander un rendez-vous afin de compléter l'information envoyée.

Et ensuite, ne plus insister. Au risque de passer pour ce que l'on n'est pas et de n'avoir plus aucune chance de signer le moindre contrat.

POUR RÉSUMER

Les décideurs sont toujours très pris et pourtant c'est eux que le consultant doit convaincre de recourir à ses services. Il lui faudra franchir le barrage de l'assistante, qui souvent, reçoit la consigne d'être ferme ! Pour contourner ce premier barrage, il est nécessaire :

– d'éviter les questions fermées (« Est-ce que X est là ? ») ;

– de se montrer ferme et assertif (« Je voudrais parler avec X, avec qui je me suis déjà entretenu. ») ;

– de proposer des solutions pour contourner les excuses, l'objectif étant de parvenir au moins à transmettre sa documentation.

▶ **fiche 8**
Le premier rendez-vous avec le prospect

POUR ALLER PLUS LOIN

C. Pompeï, R. Bréchot, *Consultants : trouvez vos premières missions*, Dunod, 2012.

C'est une évidence, mais redisons-le… Le consultant doit d'emblée faire bonne impression. Il n'y a pas de rattrapage possible car un premier contact raté signifie dans 99 % des cas un prospect irrémédiablement perdu pour la mission qui aurait pu être initiée, mais aussi pour les autres missions potentielles. Le premier rendez-vous est donc fondamental.

LES RÈGLES DE BASE

Une maladresse, un écart verbal, un geste mal assuré et le prospect se fera du consultant une image négative qu'il n'oubliera pas ! Il n'est pas inutile de rappeler des règles que tout bon vendeur connaît et sait appliquer. Ces quelques principes pleins de bon sens gagnent à être connus des consultants qui, à ce stade de leur mission, ne sont encore que des commerciaux.

Préparer l'entretien

Préparer l'entretien évite de donner l'impression d'arriver en terre inconnue – sans oublier que tout ne se passera pas comme prévu pour autant : consulter par exemple le site Web de l'entreprise que l'on visite, se procurer quelques documents commerciaux, se renseigner sur les produits ou services qu'elle propose. Ces informations glanées ici et là, parfois incomplètes ou souffrant de quelques inexactitudes, permettront au consultant de mieux comprendre certains des propos de son interlocuteur.

Fixer des objectifs raisonnables

Avant de vendre ses services, il faut commencer par vendre l'idée d'une collaboration. Y parvenir lors d'un premier rendez-vous est déjà un succès.

Être flexible

Il est nécessaire de rester souple au niveau des horaires et de la durée de l'entrevue. À moins d'appartenir à l'un des « Big Five » (les plus grands cabinets de conseil au niveau mondial), on ne peut espérer obtenir un entretien de deux heures avec le P-DG d'une grosse société à un horaire que l'on aura soi-même choisi !



CONSEIL

Proposez un horaire matinal ! Les dirigeants, directeurs d'entreprise et hauts responsables sont souvent plus libres le matin tôt (avant 9 h 00), ou le soir (après 18 h 00). Mais ils ne pensent pas forcément à vous proposer ces créneaux lorsqu'ils ont accepté l'idée de vous recevoir parce qu'ils réservent ces périodes à des travaux personnels, mais aussi par habitude, les réunions n'étant jamais (ou rarement) programmées à ces heures. Cela permet souvent d'avancer un rendez-vous qui, sans cela, serait repoussé à un, deux mois, voire plus !

Annoncer la durée de l'entretien

Le consultant doit savoir qu'il disposera d'un temps limité. Dès le début de l'entretien, surtout si l'on sait que le prospect est très occupé (et ils le sont tous !), il est conseillé d'annoncer la durée dont on aura besoin (en la respectant ensuite). Cela évitera au prospect de se demander à tout moment combien de temps durera l'entretien, et lui permettra de mieux se concentrer sur celui-ci.

Soigner sa présentation

Mieux vaut donner de soi une image un peu trop sérieuse que pas assez ! Des signes de laisser-aller sont assez peu compatibles avec l'image traditionnelle que l'on se fait du bon consultant. Lors de la prise de contact avec un futur client, tout n'est qu'affaire de sentiment. Ne jamais

Cas pratique

Voici pour illustrer l'influence de l'apparence sur les rapports client-consultant, un dialogue qui a eu lieu quelques minutes après le début du premier rendez-vous entre un consultant, d'une quarantaine d'années, et le prospect :
« Vous me paraissez bien jeune pour faire ce métier, vous n'avez pas l'expérience nécessaire !
– Ne vous fiez pas aux apparences, mais merci tout de même pour le compliment ! Pour ce qui est de l'expérience et donc de mes compétences, ce n'est pas à moi de vous convaincre, mais à mes anciens ou actuels clients. Voici la liste de mes dernières références. Pensez-vous que ces sociétés auraient fait appel à quelqu'un d'inexpérimenté ? »

oublier que l'on n'aura pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression (▶ fiche 138) !

Être ponctuel

Jamais en retard bien sûr, mais pas trop en avance non plus... Le prospect pourrait penser que vos journées sont peu remplies et douter de votre professionnalisme ou de vos résultats. « Un consultant "surbooké" est un consultant demandé ! S'il est demandé, c'est très probablement parce que c'est un bon consultant ! », disait un DRH.

SAVOIR RECUEILLIR LES INFORMATIONS

Être à l'écoute de l'autre

Une fois ces quelques principes de base mis en application, le principal reste à faire. Comment recueillir les besoins des futurs clients ? Tout d'abord en les écoutant, et en les aidant à s'exprimer. Les premiers contacts doivent être consacrés à l'écoute et non pas à la seule présentation de son cabinet et de ses activités, même s'il est difficile de ne pas tomber dans ce travers. En effet, parler de soi rassure. On se dit plus ou moins inconsciemment que, puisque l'on est dans la place, c'est maintenant qu'il faut convaincre le client qu'il a devant lui la personne qui lui faut pour résoudre son problème.

Or cette erreur fondamentale peut avoir comme conséquence la perte d'une mission potentielle, et de missions futures. Combien de consultants, après un premier rendez-vous au cours duquel ils ont présenté de façon brillante leurs compétences, se sont aperçus, une fois rentrés à leur bureau, qu'ils n'avaient pas suffisamment d'éléments pour rédiger une proposition pertinente ? Et c'est pourtant sur la base de cette proposition que s'effectuera le choix du cabinet retenu.



CONSEIL

Dans un premier temps, ne pensez plus à ce que vous venez offrir. Mettez-vous dans une position de pleine écoute !

Savoir poser des questions

À cette écoute du client, il faut bien sûr associer le questionnement. Questionner sans avoir l'air d'interroger n'est pas chose facile. La répétition de questions posées maladroitement finira par lasser son interlocuteur qui, en réaction, se renfermera, ce qui est bien évidemment contraire au but recherché.

Reformuler

Enfin, comprendre le besoin passe obligatoirement par une reformulation de celui-ci. Il n'est pas de proposition qui ne soit acceptée sans qu'il y figure une reformulation détaillée du

problème posé. C'est d'ailleurs la qualité de cette reformulation, c'est-à-dire de la compréhension plus ou moins bonne des besoins exprimés, qui fera que la proposition débouchera ou non sur la signature d'un contrat.

POUR RÉSUMER

- Comme dans d'autres situations de la vie, le consultant n'aura pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression.
- Le premier rendez-vous peut être disqualificatif, si l'on ne respecte pas quelques principes de base : avoir préparé l'entretien, tenir des propos concis avec des objectifs réalisables, être flexible et ponctuel, soigner sa tenue…
- Une fois sur place, la priorité du consultant n'est pas tant de vendre les services de son cabinet mais plutôt de recueillir le maximum d'informations pour se figurer la situation de façon réaliste et être ensuite en mesure de rédiger une proposition.
- Savoir écouter, questionner et reformuler sont les trois qualités requises pour réussir ce premier échange.

▶ **fiche 138**
Cultiver son image

POUR ALLER PLUS LOIN

V. Méot, *Les 7 étapes d'un rendez-vous client réussi*, (en ligne), 2007, www.actionco.fr/Action-Commerciale/Article/Les-7-etapes-d-un-rendez-vous-client-reussi-21038-1.htm